

# Operações de Características Especiais



*O soldado moderno, ao contrário de seus antepassados, talvez enfrente os maiores perigos de sua profissão em contingências longe do campo de batalha, enfrentando oponentes dotados de meios não convencionais, ao mesmo tempo em que realiza alguma operação cujas características pouco se assemelham à guerra e estão muito longe da paz.*

*A todo soldado contemporâneo, que tem grandes possibilidades de ver-se engajado em "operações militares com características especiais", rendemos nossa homenagem e, através da presente edição, fornecemos subsídios para que aprofundem seus conhecimentos sobre os métodos e meios à sua disposição e dos adversários não tradicionais, em um cenário de avançada tecnologia e alto risco.*

# Equipes Iniciais de Combate de Brigada no Forte Lewis

*Major General James Dubik, Exército dos EUA*

**E**M MEADOS de abril de 2000, o Major General James Dubik, Subcomandante Geral para Transformação, servindo no Comando de Adestramento e Doutrina (TRADOC), falou aos alunos participantes dos cursos de Armas e Serviços Combinados, de Comando e Estado-Maior e de Estudos Militares Avançados sobre os esforços que estão sendo realizados no Forte Lewis, Washington, para estruturar as equipes iniciais de combate de brigada. Respondendo às perguntas feitas pelos alunos, o Gen Dubik explicou o imperativo estratégico da transformação, o processo de distribuição das equipes iniciais de combate de brigada e os desafios da formação de líderes para essas novas unidades. — Nota da Editoria Norte-Americana

## **Porque o Exército está gastando tanto tempo, energia e dinheiro na transformação?**

As operações do Exército investem em segurança global e a transformação nos auxiliará a melhorar esta segurança. Nos anos 90, na medida em que a caída do comunismo fazia aumentar os conflitos regionais, o Exército dos EUA testemunhou um aumento de 300% no seu ritmo de combate. Foi solicitado para preservar e restaurar a paz em locais distantes como Haiti, Somália, Bósnia e Kosovo, para mencionar alguns. Tivemos de realizar uma miríade de missões que iam desde a manutenção e imposição da paz até o restabelecimento da paz, e nos desertos do Sudeste da Ásia, fomos solicitados a combater e vencer a última maior guerra do século XX. O futuro parece nos reservar mais do mesmo. Portanto, enquanto a ameaça de uma grande guerra parece ter diminuído, o mundo continua a ser um lugar perigoso, à medida que a instabilidade regional, exaltada pelo fanatismo religioso e ódios étnicos, dá lugar a uma nova categoria de ameaças. Se é que a história nos ensinou alguma coisa, foi que, em algum lugar, em um dado mo-

mento, os EUA terão de confrontar um oponente regional, praticamente seu igual, de forma que devemos nos preparar agora para esta inevitabilidade. Nossa atual estrutura da força está além dos limites e precisamos nos reequipar e preparar para operações no exterior com pouco aviso prévio, em áreas de pouca infra-estrutura, incapaz de acomodar o movimento de nossas forças pesadas, ou em condições indesejáveis para o emprego de nossas forças leves.

## **Em que sentido a transformação poderá auxiliar a reação do Exército diante desses desafios?**

O Exército está empenhado em uma nova visão para melhor atender os desafios do novo ambiente operacional. Em outubro de 1999 o Secretário do Exército Louis Caldera, e o Chefe do Estado-Maior do Exército, General Eric K. Shinseki, descreveram esta nova visão, como “ajustar a condição do Exército... transformar o Exército mais respeitado do mundo em uma força estrategicamente sensível, dominante em todo o espectro das operações”.

Como primeiro passo para essa transformação, duas brigadas estacionados no Forte Lewis — a 3ª Brigada, 2ª Divisão de Infantaria, e a 1ª Brigada, 25ª Divisão de Infantaria — estão sendo transformadas em equipes iniciais de combate de brigada. A razão para isso é obter os requerimentos estratégicos agora ausentes, bem como preparar o Exército para o futuro — 2015 e além.

## **Quando o senhor fala em transformação, o que realmente quer dizer?**

Se o Comando de Autoridade Nacional pedir ao Exército que mande de imediato forças para qualquer lugar, podemos, no momento, escolher entre Forças Especiais, Comandos (*Rangers*) e a 82ª Divisão Aeroterrestre. Estas forças chegariam lá rapidamente, e para certos

tipos de operações, são tudo o que precisamos enviar. Porém, se precisarmos mandar imediatamente forças com grande poder de combate, não temos opções viáveis, a não ser escolher o III ou V Corpo-de-Exército, contudo, estas forças levam semanas para serem desdobradas. Se precisarmos enviar imediatamente uma força com poder de combate prolongado seria um fracasso. Não poderíamos fazê-lo. Existe uma brecha entre forças leves e pesadas que precisa ser preenchida; algum tipo de força que possa chegar ao destino sem perda de tempo, com maior poder de combate do que uma força leve.

---

***Primeiro de tudo, devemos entender que não há garantia para nada disso [transformação]. Não existe um livro com regras, como também não existe um com respostas, a exceção daquilo que nós, como profissionais, estamos dispostos a debater e discutir. Sem dúvida, existem muitos debates sobre este assunto. E nós aceitamos esse desafio porque, quem gostaria de fazer parte de uma organização onde uma pessoa dissesse “o mundo mudou, e vamos todos marchar naquela direção!” Esses debates são importantes não apenas para o Exército, mas também para a segurança da nação.***

---

Alguém aqui pensa que nossa próxima missão será em um país do primeiro mundo? Claro que não, continuaremos a nos desdobrar em lugares com limitada infra-estrutura, áreas sem nada, sem grandes aeroportos ou portos, sem estradas de ferro, pontes ou rede de estradas. Qual a utilidade de um carro de combate de 70 toneladas numa ponte classe 10? Zero! Todo o nosso poder de combate é inútil se não pudermos chegar em tempo ao teatro e ter condições de manobrar taticamente. No momento nossas forças pesadas contam com limitado deslocamento estratégico e nossas forças leves têm limitada utilidade tática. A transformação resolveria essas discrepâncias.

As equipes iniciais de combate de brigada estão desenhadas, equipadas e tripuladas para preencher esta lacuna. Dotadas de comunicações via Internet e pacotes de inteligência, essas equipes seriam capazes de ser deslocadas para qualquer parte do mundo em 96 horas para iniciarem imediatamente as operações, em todo o espectro das possíveis contingências.

A transformação do Exército e as equipes iniciais de combate de brigada no Forte Lewis são totalmente rela-

cionadas com o futuro do Exército em um sentido muito real, e não sobre um Exército teórico. Esse futuro Exército está sendo construído hoje no Forte Lewis; Forte Monroe, na Virgínia; Forte Leavenworth, em Kansas; Forte Knox, Kentucky e em muitos outros fortes e instalações. O trabalho agora em realização irá garantir que o Exército estará aprestado em 2015 para enfrentar qualquer inimigo em potencial, em qualquer parte do mundo.

***Como pode estar certo de que o trabalho sendo realizado no Forte Lewis é a resposta certa?***

Primeiro de tudo, devemos entender que não há garantia para nada disso. Não existe um livro com regras, como também não existe um com respostas, a exceção daquilo que nós, como profissionais, estamos dispostos a debater e discutir. Sem dúvida, existem muitos debates sobre este assunto. E nós aceitamos esse desafio porque, quem gostaria de fazer parte em uma organização onde uma pessoa dissesse “o mundo mudou, e vamos todos marchar naquela direção!” Esses debates são importantes não apenas para o Exército, mas também para a segurança da nação.

Discussões bem informadas são de grande utilidade e devemos nos assegurar que estamos tão perto da verdade quanto possível. Sabemos, de antemão, que não estaremos 100% certos, mas é parte do nosso trabalho não aniquilar a próxima geração de líderes. Quanto mais próximos da verdade estivermos melhor chance teremos de atender um pedido da nação em 2015, e devido à nossa flexibilidade, de sermos bem-sucedidos na execução de uma missão.

Será uma situação muito diferente da II Guerra Mundial, quando os EUA tiveram a oportunidade de ajustar suas táticas após verem os danos que a guerra relâmpago (*blitzkrieg*) nazista tinha infligido na Bélgica e na França. Desta feita devemos estar preparados e prontos para empregar o que tivermos.

***As unidades no Forte Lewis entregaram seus carros de combate Abrams e as viaturas de combate Bradley. O que acontecerá se o Exército for chamado para combater um inimigo mecanizado?***

Essas duas unidades no Forte Lewis são as pioneiras, dando os passos iniciais para que o resto do Exército possa seguir o exemplo. No entanto, à medida que o Exército começa a avançar para o futuro, temos de manter algumas de nossas atuais forças pesadas e leves. É uma necessidade mantê-las como proteção contra o perigo em potencial, durante o nosso período de transformação. Não podemos nos desfazer dessas forças visto que a Coréia do Norte e o sudeste da Ásia ainda estão por aí e, além disso, existe a provável necessidade de empregar essas forças em todo mundo. Não podemos permitir a erosão dessa capacidade; precisamos manter

a capacidade de combate, a capacidade de entrar pela força. Nossa missão é continuar modernizando, recapitalizando, investindo nessas forças a fim de manter nossa superioridade sob qualquer inimigo em potencial, ao mesmo tempo que desenvolvemos nossas organizações, nossa doutrina e nosso equipamento.

Nesse mesmo período, o Exército já investiu 1,3 bilhão de dólares ao ano em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento. Já solicitamos aos cientistas a invenção de materiais para uma viatura que seja durável e letal, porém leve e de fácil desdobramento, o tipo de viatura que vamos precisar para o Exército transformado. Essa viatura deverá pesar entre 20 e 25 toneladas e entrar em uma aeronave C-130 (Hércules) para que possa ser transportada para qualquer lugar. No entanto, quando retirada da aeronave, não é apenas uma viatura leve de combate; ela terá capacidade para durar na ação, letalidade e condições de sobrevivência como o *Abrams* e o *Bradley* têm agora. Contudo, essa viatura ainda não se encontra disponível porque no momento não contamos com esse tipo de tecnologia. Esperamos encontrar essa resposta para o ano 2003.

***Por que não esperar até que a indústria apresente este tipo de tecnologia? Porque criar novas unidades agora?***

O Exército não pode esperar três anos para começar a criar novas forças capazes de empregar estas viaturas. Se quisermos ter o Exército que a Nação irá precisar em 2010, precisamos iniciar agora a criar o elo de ligação ao futuro Exército. Isso é o que estamos fazendo no Forte Lewis. Essa força interina — as duas primeiras brigadas são chamadas de equipes iniciais de combate de brigada da força interina — não é o produto final. Este virá no futuro, uma vez estejamos de posse das respostas da comunidade científica e tecnológica. E, assim que ouvirmos “podemos manufaturar tal produto” queremos executar a mudança tão rápido quanto possível. Assim sendo, em 2003, quando contarmos com um maior número de brigadas, devemos estar de posse dessa avançada tecnologia.

Portanto, a tecnologia será uma parte dessa mudança, e não devemos esquecer que precisamos mais do que viaturas. Outras partes essenciais envolvem a doutrina, a organização e o sistema de adestramento. Como devem ser desenvolvidos? São desenvolvidos exatamente pelo processo que estamos empregando agora nas instalações do *TRADOC*, no Forte Lewis.

Na medida em que essas equipes são formadas no Forte Lewis, elas vão sendo adestradas e a doutrina aperfeiçoada, para que assim tenhamos o adestramento e doutrina necessários para a força objetiva. Esse esforço paralelo irá reduzir o tempo entre 2003 e a época em que planejamos retirar as primeiras unidades da força objetiva (esperamos que isso aconteça em 2008). Se analisarmos a história, pode-



Fotos: Departamento de Defesa

***Qual a utilidade de um carro de combate de 70 toneladas numa ponte classe 10? Zero! Todo o nosso poder de combate é inútil se não pudermos chegar em tempo ao teatro e ter condições de manobrar taticamente. No momento nossas forças pesadas contam com limitado deslocamento estratégico e nossas forças leves têm limitada utilidade tática. A transformação resolveria essas discrepâncias.***

se observar que este ciclo é normalmente de 15 a 20 anos. Cortamos pelo menos 5 anos do ciclo normal, fato que enerva um certo número de pessoas.

***O que o senhor pode nos dizer sobre aqueles que consideram que o Exército está agindo com muita rapidez? Seria aconselhável realizar mais testes para ter certeza do êxito?***

Já estamos praticamente finalizando o período de testes. O referido processo teve início com o exercício *Louisiana Maneuvers* em 1992 continuando com Experimento de Guerra Avançado e a Força Experimental, Força XXI e o Exército após o Próximo. Já realizamos um grande número de testes e chegou a hora de darmos o próximo passo.

Mesmo assim muitas pessoas são descrentes. Não é

nada fácil para aqueles que têm de redesenhar organizações, reescrever planos de aula e reequipar a base de adestramento. Muitos dos problemas que temos de superar não têm nada que ver com a tecnologia, e sim com mentalidades e obstáculos institucionais. A parte institucional deve evoluir concomitantemente com as unidades atuais.

A forma pela qual o Exército forma, adentra, designa, educa, equipa e mantém sua força deve ser compatível com o método de combate. Estruturas de comando e controle irão mudar. Funções de estado-maior envolverão arquitetura de redes e comunicações mundiais que fazem do apoio de retaguarda uma realidade. A noção do que constitui a área de apoio da brigada será fundamentalmente diferente. Irá incluir a área de concentração intermediária e até mesmo o território continental dos EUA. A metade do Exército gera poder de combate enquanto a outra emprega tal poder. Com a mudança do emprego do poder de combate será necessária a mudança da forma como é gerado. Portanto é imperioso que o Exército comece a mudar a maneira como se apóia. Tudo isso concorre para a mudança da nossa forma de pensar e de negociar. Parte do que estamos fazendo envolve romper com a burocracia e reconstruí-la para a nova força. Para que se consiga fazer tudo o que tem que ser feito, a liderança do Exército publicou um roteiro e uma descrição do desenvolvimento dos acontecimentos em ordem cronológica. Agora estamos executando segundo o planejado.

***Tendo em mente o esforço realizado no Forte Lewis, como foi que o Exército decidiu qual seria a formação das equipes iniciais de combate de brigada?***

O processo teve início mesmo antes de serem criadas as referidas equipes. Primeiro, deve ser desenvolvido um conceito operacional e uma organização. Fundamentados no tipo de ambiente no qual a unidade operava, e nos tipos de características que queríamos na força e sua capacidade necessária, os planejadores no Forte Leavenworth fizeram um esboço do conceito das operações e organizações (O&O) auxiliados por outros centros e escolas do *TRADOC*.

Revedo o ambiente operacional, dois fatos são constantes — a Coreia e o Sudeste da Ásia. O Exército deve ter condições de lutar nessas áreas, mesmo que para tal tenhamos de manter uma força pesada. Enquanto mantemos forças suficientes em caso de necessidade, existem outras coisas que precisam ser feitas desde o fim da Guerra Fria: pequenas operações. O Exército não pode escolher uma ou outra; deve estar pronto e capaz para fazer tudo. Qual será a próxima? Ninguém sabe. Contudo, operações recentes são exemplos do que vai acontecer no futuro, de forma que devemos estar preparados. Não é que queiramos fazer melhor em Kosovo. Mas, qual é o futuro de Kosovo? Qual o futuro da Bósnia? Qual o

futuro da Somália? Não sabemos o que nos espera pela frente, só sabemos que haverá algo. Isso tem de ser levado em consideração não apenas na estrutura da força, mas na forma como combatemos.

O que diz o ambiente operacional sobre nós? Primeiro de tudo, temos de ser rápidos. No momento podemos chegar até o TO com todas as partes necessárias para o combate, mas não antes de 4 a 5 meses. Isso não apresentava problema durante a Guerra Fria, quando contávamos com um efetivo de mais de 300 000 na Europa que poderia reagir, e ainda contávamos com equipamento equivalente a três divisões na Bélgica, tendo portanto que deslocar apenas soldados. Hoje em dia temos equipamento estacionado no Kuwait e na Coreia. Mas onde ocorrerá o próximo conflito? Isso sim não sabemos. O próximo Sadaam Hussein não vai esperar seis meses para atacar. Seja quem for o próximo assassino já aprendeu a lição. Portanto, para nós agora, a velocidade é essencial; é por isso que a força objetiva tem que contar com uma viatura tão intimidadora quanto o *Abrams*, porém de fácil deslocamento como a viatura sobre rodas de alta mobilidade e finalidades múltiplas (*HMMWV*).

Além disso, há uma gama de conjuntos de missões. As missões designadas para a brigada que eu comandava quando fui para o Haiti eram diferentes da missão da 1ª Divisão de Cavalaria quando foi designada para a Bósnia, que por sua vez também era diferente da missão da 1ª Divisão de Infantaria em Kosovo. Essas missões, significativamente diferentes, implicam em vários tipos de adestramento. Foi muito fácil durante a Guerra Fria: o objetivo era enfrentar os soviéticos e vencer. Divide-se a lista de tarefas essenciais da missão, treina-se de acordo com essa lista, contra aquele inimigo, contra aquele cenário. Recheamos os livros de dados com a informação já conhecida — onde será a sua área de defesa, quantos cartuchos vão ser necessários. Isso era muito fácil comparado com o que estamos fazendo agora.

Poder de combate significa aquilo que pode ser levado para o combate, portanto, a infra-estrutura da área onde vamos combater deve ser considerada quando do planejamento da força. Se precisarmos de sistemas de combate letal de 25 toneladas que possa sobreviver o enfrentamento, esse fato afetará a operação e a organização da força. Obviamente que o ambiente e a infra-estrutura têm muito a ver com a maneira como estamos construindo a força interina.

Após considerar o ambiente em que o Exército irá operar, que tipo de conceitos e qualidades queremos para esta força? Quando os EUA enviam seu Exército, esse vai para forçar alguém a fazer alguma coisa. Nossos sucessos dependem de certa habilidade de impor nossa vontade. O povo deve ter medo de não nos obedecer.

Ao conjugar os pontos fortes das forças pesadas e leves, as equipes iniciais de combate de brigada po-



Tenente norte-americano pressiona um comandante croata para que identifique os campos de minas e faça com que seus homens parem de atirar contra tropas sérvias que aguardam para dar início a operações similares.

*As operações distributivas e descentralizadas do conceito de organização e operação requerem que os líderes empreguem criatividade com intenção — líderes que possam criar unidades coesas que vicejam com o ritmo operacional acelerado e operações dispersas. Este tipo de líder de alta adaptação pode operar através de todo o espectro da missão e resolver problemas antes nunca vistos. Estamos pedindo aos comandantes de companhia e pelotão que realizem façanhas antigamente esperadas apenas de comandantes de batalhão. Isso significa que temos de aumentar, no mesmo período de tempo, o número de experiências para tenentes e aumentar ainda mais esse número para os capitães.*

dem chegar ao TO rapidamente com o necessário poder de combate. Estamos incorporando culturas e poderes dessas forças em novas capacidades operacionais. A liderança do Exército escolheu Forte Lewis em parte porque abriga uma brigada leve e outra pesada. Ambas serão transformadas em brigadas interinas. Delas serão retiradas o que melhor têm para oferecer, criando-se assim uma força superior. Não estamos interessados numa contenda justa. Quando entramos em combate queremos vencer, por esse motivo queremos o melhor para as equipes iniciais de combate da brigada.

***Qual é o tempo previsto para o aprestamento dessas novas unidades?***

A primeira equipe inicial de combate de brigada a ser transformada será a 3ª Bda /2ª Div Inf, prevista para estar com capacidade inicial operacional (*initial operating capability — IOC*) em dezembro de 2001. A segunda equipe, constituída da 1ª Bda/25ª Div Inf está atualmente com data prevista para dezembro de 2002.

***Como são organizadas as equipes iniciais de combate de brigada?***

São primordialmente organizadas como unidades embarcadas de infantaria pesada, com alta mobilidade tática e robusta capacidade de assalto desembarcado. Importantes subelementos dentro da brigada incluem três batalhões de infantaria embarcados, cada um composto de três forças-tarefas de armas combinadas de valor companhia de fuzileiros; um regimento de reconhecimento, vigilância e busca de alvos; e elementos de apoio, anticarro, artilharia, engenharia, comunicações e inteligência militar. Além disso essas equipes terão elos preparados caso seja necessário a adição rápida de unidades de blindados, aviação, engenharia ou assuntos civis, por exemplo.

Um dos grandes benefícios organizacionais é a presença de um regimento de reconhecimento na brigada, um dotado de inteligência humana, outro ligado à aviação e aos veículos aéreos não tripulados e artilharia e engenharia por meio da conectividade da arquitetura de

uma rede. Todos os comandantes de brigada gostariam de ter essas capacidades — e certamente terão. Essa rede central de guerra multiplica o poder de combate das brigadas. Acredito que chegaremos à conclusão de que a rede sofrerá maior transformação do que o equipamento dentro das unidades.

*Existe uma certa dúvida se as brigadas interinas estarão equipadas com viaturas sobre rodas ou lagartas. O que o senhor poderia dizer a esse respeito?*

Uma resposta simples é: não sabemos. Esse assunto faz parte da ciência e da tecnologia. Todavia, estamos ansiosos que chegue o novo equipamento para que possamos avaliar e redefinir o conceito de organização e operação. No momento os soldados estão sendo adestrados em viaturas blindadas leves emprestadas pelo Canadá, aguardando a seleção e distribuição, mais para o fim do ano, da viatura blindada interina. As viaturas emprestadas nos permitem desenvolver, no momento, táticas, técnicas e procedimentos e adestramento ao invés de aguardar até a próxima primavera (2001) a distribuição de nossas viaturas blindadas.

Contudo, não devemos esquecer que transformação é muito mais do que receber novas viaturas. À medida que desenvolvemos técnicas, táticas e procedimentos, estamos enfrentando um novo paradigma estratégico que mudou de “alerta, adestra e desdobra” para “adestra, alerta, desdobra”. Ao invés de “fazer contato, esclarecer a situação, manobrar a força”, teremos de “explorar a tecnologia e entender a situação, manobrar a força e — somente então — fazer contato”. Da mesma forma, nosso processo decisório mudará de um modelo de planejamento central hierárquico e seqüencial, onde os líderes são importantes, para um modelo de execução central, paralelo e baseado na cooperação, onde os líderes são essenciais. Para poder maximizar esta capacidade temos de mudar nosso método de adestramento.

*Com um novo conceito de organização e operação, novas viaturas e novo método de táticas, técnicas e procedimentos, será o programa de adestramento diferente de outras unidades?*

Os novos métodos de adestramento preparados para as equipes iniciais de combate de brigada são baseados em vários princípios de orientação. Primeiro, baseado no conceito de organização e operação, conceber uma lista de tarefas centralizadas de adestramento para cada escalão, desde grupo até brigada inclusive. Decidimos empregar anteprojetos de manuais de perícia, planos de adestramento para missão, baseados na lista de tarefas comuns de adestramento para iniciar o adestramento experimental. Tarefas subordinadas, condições e padrões foram adaptados da atual doutrina para que fossem alinhadas com o conceito de organização e operações. Segundo, o adestramento deverá procurar manter o espírito físico e mental inflexível

característico da infantaria. Terceiro, desenvolver desde cedo e manter proficiência digital. Quarto, usar judiciosamente o tempo ao criar planos de adestramento multiescalão (simultâneos) e interativo (seqüenciais). Quinto, ligar adestramento experimental ao adestramento operacional. Sexto, identificar o equilíbrio para adestramento ao vivo, construtivo e virtual. E último e mais importante, adestrar primeiro os líderes porque eles são os treinadores.

Sabemos, com certeza, da importância dos líderes, porque as unidades são caracterizadas de acordo com a sua performance. Líderes das equipes iniciais de combate de brigada terão de entender um novo modo de combate e estarem motivados para combater dessa forma a fim de proporcionar a adaptabilidade e versatilidade exigidas pelo conceito de organização e operação. Decidimos, desde o início, não depender de adestradores externos. As unidades serão adestradas pelos próprios líderes — comandantes de pelotão adestrando seus pelotões, comandantes de companhias adestrando suas companhias e comandantes de batalhões adestrando seus batalhões. Para se alcançar este objetivo é preciso dar aos comandantes todo o conhecimento necessário sobre a metodologia e doutrina do adestramento. O adestramento inicial dos líderes deve constituir-se de retreiná-los para aceitarem que a educação e o adestramento devem ser relativos ao conceito de organização e operação das equipes iniciais de combate de brigada, e não à sua antiga experiência.

Contamos com um programa de treinamento especialmente para os comandantes de equipes iniciais de combate de brigada para demonstrar-lhes o quão extraordinário é esse grupo. Ministrado nos centros proponentes, o programa focaliza o adestramento com vista à performance das equipes iniciais de combate de brigada segundo o conceito da organização e operação contra o inimigo. Também provê líderes versados na compreensão dos conceitos dando a eles a ferramenta necessária, conhecimento e competência técnica requerida para operar e combater diferente.

*Que tipos de obstáculos enfrentou?*

Embora nos defrontamos com muitas perguntas básicas, a incerteza era um desafio e não um obstáculo. Nova doutrina estava sendo escrita ao mesmo tempo em que se formavam as equipes iniciais de combate de brigada. Quanta importância deve ser dada à companhia? E ao pelotão? Esta é a realidade das mudanças que estamos fazendo. Desenvolvemos um plano de coleta de dados para cada adestramento experimental e operacional concentrando no comportamento singular previsto no conceito de organização e operação. Após cada período de adestramento, as escolas recebem um feedback para que a doutrina possa ser atualizada baseada no que estamos aprendendo.

A incerteza não deve ser temida. Se você se sente à vontade com a incerteza durante o tempo de paz estará melhor preparado para enfrentar a incerteza da guerra. A



Normandia, 8 de junho de 1944. Você não pode conquistar isto...

... sem passar por isto.

***Na medida em que mudamos para atender todas essas exigências, devemos lembrar de algo simples mas importante: fazer história é difícil. Na atualidade, quando estudamos sobre a Normandia parece que só havia símbolos militares e convenções cartográficas. A realidade é que a Normandia no dia 6 de junho de 1944 mais parecia “O Resgate do Soldado Ryan” — perigoso e caótico.***

guerra é imprevisível e instável. É caos. Portanto, se os líderes não se sentem à vontade com pequenas mudanças, tampouco se sentirão à vontade com sua missão fundamental. Os líderes devem se relacionar com a ambigüidade e relaxar diante da incerteza. Por essa razão quando adestramos os líderes, e contamos com um excelente programa, temos de investir desde o princípio.

***Em que sentido a liderança é diferente nas equipes iniciais de comando de brigada?***

As operações distributivas e descentralizadas do conceito de organização e operação requerem que os líderes empreguem criatividade com intenção — líderes que possam criar unidades coesas que vicejam com o ritmo operacional acelerado e operações dispersas. Este tipo de líder de alta adaptação pode operar através de todo o espectro da missão e resolver problemas antes nunca vistos. Estamos pedindo aos comandantes de companhia e pelotão que realizem façanhas antigamente esperadas apenas

de comandantes de batalhão. Isso significa que temos de aumentar, no mesmo período de tempo, o número de experiências para tenentes e aumentar ainda mais esse número para os capitães. A quantidade de tempo que os capitães estarão no comando não mudará; isso é uma questão de inventário, portanto a única opção disponível é aproveitar ao máximo esse tempo enquanto os oficiais estão no comando. Esse é o verdadeiro segredo, e para que isso aconteça é preciso nivelar três coisas: um programa para o líder tático, múltiplas iterações durante as simulações; e uma formação profissional em unidades que incluem repetitivas oportunidades, treinamento constante, vinhetas encaixadas e estudo individual.

Antes de assumir o comando os oficiais participarão de um programa para o comandante tático, com cinco semanas de duração. Durante a sua permanência no comando os oficiais receberão vários cursos de desenvolvimento operacional em como conduzir suas organizações no combate. Líderes de pelotão e comandantes de

companhia receberão adestramento para combater no nível companhia. Líderes de pelotão receberão adestramento junto com os líderes de grupo. Ninguém lidera sozinho. Lutamos juntos como uma equipe de comando e assim treinaremos.

*Nota-se uma certa preocupação entre os oficiais sobre a curta duração de comando. Como podem ganhar o tipo de experiência que o senhor julga necessária?*

Experiências são adquiridas de três lugares significativos — experiência pessoal, de seus pares e dos superiores. Empregando o conceito de encaixamento, comandantes de companhia se auto-adestrarão, adestrarão a seus líderes de pelotões e grupos em uma rede. Também farão parte da rede do comandante de batalhão, do comandante de companhia e do líder de pelotão e parte da rede do comandante da brigada, comandante do batalhão e do comandante da companhia. Tal adestramento continuará cada três meses com uma duração de 3 a 6 dias contendo 4 ou 6 vinhetas repetitivas por dia, aumentando assim, cada vez mais, a experiência básica de cada um. Ao encaixar desse modo a liderança, os líderes ganharão experiência e aprenderão como resolver problemas. Aprenderão com seus pares, superiores e subordinados.

Segundo, os oficiais aprenderão por intermédio de simulações. Para as duas primeiras brigadas, serão principalmente simulações construtivas. Os líderes podem realizar 4 a 5 iterações do mesmo tipo de problemas, ao passo que no terreno, somente haveria tempo e recursos para um cenário.

Terceiro, os oficiais aprenderão através da história em um programa profissional de leitura. Ao estudarem as experiências e as lições de seus antecessores, os oficiais podem aprender sem repetir os erros que custaram vidas e destruíram equipamento.

*Muitos oficiais estão preocupados que tudo isso é demasiado, muito rápido para um Exército que já está muito ocupado. Poderia ser esta uma boa idéia na época errada?*

Nunca haverá a hora certa para uma grande mudança. Quando surgem crises não podemos dizer não ao Comando de Auto-

ridade Nacional. Se o Presidente disser: “Partam para Kosovo”, não podemos dizer “Desculpe. Estamos meio ocupados”. E quando ele disser, “Lembrem que além de Bósnia, vocês devem adestrar para um teatro principal de guerra”, não podemos dizer “Pare aí, bem que podíamos ter um descanso”. Se a situação ferver no Oriente ou no Sudeste da Ásia, o chamado não será “Estão prontos para partir?” Será simplesmente “Partam”. Para estarmos aprestados para a variedade de contingências, precisamos da transformação, permanecendo sempre aprestados para uma grande guerra.

Na medida em que mudamos para atender todas essas exigências, devemos lembrar de algo simples mas importante: fazer história é difícil. Na atualidade, quando estudamos sobre a Normandia parece que só havia símbolos militares e convenções cartográficas. A realidade é que a Normandia no dia 6 de junho de 1944 mais parecia “O Resgate do Soldado Ryan” — perigoso e caótico.

Para alguns esse é um período de grande ansiedade; para mim é também um período de grande aventura. Os tempos mudaram e só resta nos adaptarmos, mas a guerra tem um futuro e ainda temos uma tarefa a realizar.

A razão da nossa existência é forçar as pessoas a fazerem alguma coisa. Capacidades de combate são essenciais em todo o espectro porque termos como manutenção e restabelecimento da paz são eufemismos ilusórios — tudo o que fazemos é relacionado com força. Parte do problema, em localidades como Kosovo, se resume na ausência de uma força legítima para manter a paz e a ordem. Nosso compromisso é permanecer relevante, capaz de responder rapidamente e prover a força apropriada para tais contingências.

Hoje estamos preparando o Exército para os capitães e maiores que serão comandantes de brigadas e divisões no ano 2015. Quando um negócio quer mudar a sua estrutura de vendas, trocando do salão de vendas para um mercado da Internet, ele procura a assessoria de técnicos inovadores. O mesmo não pode ser feito no Exército. Temos de cultivar os nossos próprios expertos. As pessoas que liderarão a força objetiva daqui a 15 anos, já se encontram no serviço militar e estão crescendo e mudando o Exército. **MR**

---

*O Major General James M. Dubick é o subcomandante geral no Comando de Doutrina, Adestramento e Transformação no Forte Lewis, Washington. Possui o título de Bacharel pela Gannon University, o de Mestre pela Johns Hopkins University e Mestrado em Ciências e Artes Militares pela Escola de Estudos Militares Avançados no Forte Leavenworth. É também graduado da ECEME/EUA. Serviu em várias posições de comando e estado-maior no território continental dos EUA, Havai, Haiti e Bósnia, entre elas subcomandante geral na Divisão Multinacional Norte e Força-Tarefa Eagle; foi assistente do comandante da divisão (Apoio) da 1ª Divisão de Cavalaria, no Forte Hood, Texas; comandante das forças nacionais e multinacionais dos EUA, no norte do Haiti; comandante da 2ª Brigada, 10ª Divisão de Montanha, Forte Drum, Nova York; assessor especial do Chefe do Estado-Maior do Exército no Pentágono, Washington, DC; comandante do 5º Batalhão, 14º Regimento de Infantaria no Havai; inspetor geral da 25ª Divisão de Infantaria no Havai; oficial executivo, 1º Batalhão de Ranger, Hunter Army Airfield, em Savannah, Geórgia, e professor associado de Filosofia na Academia Militar dos EUA em West Point, Nova York.*